



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO DE FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“Análisis de viabilidad y costes para la integración del proceso logístico de despacho de contenedores de bananos en la Cooperativa APBOSMAM”

Keissy Eduardo Rojas

DIRECTOR

Luz María Marín Vinuesa

Pamplona

3 de Junio de 2016

ABSTRACT

The following research report analyzed the integration of external logistic activities to an organic plantain cooperative called APBSMAM. The logistic activities involved shipping containers according to the incoterm FOB regulations. Currently, these type of activities are developed by logistic operators. However, due to the financial statements and organization of the overall company, the administration was motivated to look for a business development that would allow to reduce company expenses and increase the overall revenue.

This analysis mainly focus on the possibility for business growth.

Big part of the information presented on this report was obtained through external sources. The main source of information came from workers directly related to the shipping process.

The cost analysis, the strategy, the possibility of a structural re-organization, and the risk factor to the company for such changes were taken into account in order to provide a decisive conclusion.

Keywords

External logistic, Business growth, Incoterm FOB, Cost analys

INDICE

ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	4
PARTE I. ANALIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA APBOSMAM	6
1.1.Historia.....	6
1.2.Análisis externo	7
<i>1.2.1. Poder de negociación de los clientes.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.2 .Poder de negociación de los proveedores</i>	<i>9</i>
<i>1.2.3. Amenaza de productos sustitutivos.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.4 Amenaza de nuevos entrantes.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.5 Rivalidad entre las empresas.....</i>	<i>12</i>
1.3 Análisis interno.	12
<i>1.3.1 Recursos.....</i>	<i>12</i>
<i>1.3.2. Capacidades organizativas.....</i>	<i>15</i>
<i>1.3.3. Cadena de valor.</i>	<i>16</i>
<i>1.3.4. Estrategia</i>	<i>17</i>
II PARTE. ESTUDIO DE LA SITUACION ACTUAL CON RELACION A LAS ACTIVIDADES DE LOGISTICA Y SUS COSTES CON LOS OPERADORES ...	18
2.1 Qué supone para la empresa contratar los servicios de un operador logístico. ...	18
2.2 Descripción de las actividades que lleva a cabo un operador logístico	19
<i>2.2.1. Paso previo.....</i>	<i>19</i>
<i>2.2.2 Customer.</i>	<i>19</i>
<i>2.2.3. Booking.</i>	<i>20</i>
<i>2.2.4 Contrato de transporte en origen.....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.5 Tramitación requerida y llenado del contenedor.....</i>	<i>21</i>

2.2.5.1 Documento Único de Administración DUA.....	21
2.2.5.2 Certificado fitosanitario.	22
2.2.5.3. Certificado EUR1.....	23
2.2.5.4. Certificado de transacción o exportación	24
2.2.6. Regreso del contenedor al terminal extraportuario.	25
2.2.7. Transporte del contenedor al puerto.	25
2.2.8. Embarque del contenedor a la nave.....	25
2.2.9. DUA 41 y envío internacional de la documentación.....	26
2.3 Costes de los operadores logísticos.....	26
2.3.1 Gestión de los gastos extraordinarios por parte del operador logístico.....	28
III PARTE. ANALISIS COMPARATIVO DE COSTES EN LA SITUACION ACTUAL Y EN LA SITUACION HIPOTETICA.	30
3.1 Situación hipotética.....	30
3.1.1 Personal cualificado.	30
3.1.2 Movilidad	31
3.1.3 Costes de integrar las actividades logísticas por parte de APBOSMAM.....	31
3.2 Análisis comparativo entre la situación actual y la hipotética	36
3.3 Alternativas	38
IV PARTE. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFIA	42

INTRODUCCIÓN

Mi nombre es Keissy Eduardo Rojas, soy alumna de la Universidad Pública de Navarra, y estoy cursando el último año del Grado de Administración y Dirección de Empresas. En el segundo semestre del curso 2015-2016 tuve la oportunidad, mediante el área de cooperación internacional de la UPNA, de poder optar a la realización de prácticas curriculares en Perú, concretamente en la cooperativa de banano orgánico APBOSMAM, situada en Mallaritos, provincia de Sullana, región de Piura, Perú.

La razón de este trabajo es desarrollar un análisis acerca la conveniencia de integrar o no, las actividades logísticas de despacho necesarias para la exportación de los contenedores. En la actualidad APBOSMAM contrata estos servicios a Operadores logísticos integrales, los cuales se encargan de la realización de dichas actividades.

También, cabe mencionar, que este trabajo intenta detallar y servir como guía de las actividades que son necesarias para la exportación de los contenedores, cumpliendo con un contrato internacional con incoterm FOB. La necesidad de realizar una descripción de los pasos, radica en la forma en la que actúan los Operadores logísticos, ellos facturan a la empresa el importe total de los servicios que han ofrecido, pero no se detalla cuáles han sido, ni qué cuantía ha supuesto cada una de las actividades que integra el paquete logístico integral.

La principal metodología empleada para conseguir la información necesaria para la elaboración de este documento, fue la realización de entrevistas, tanto al personal de la empresa, como a trabajadores de otras entidades que están relacionadas con la exportación de contenedores, siendo estos últimos los que más información aportaron. Otra fuente importante de información, fueron las páginas de internet de diferentes entidades estatales del Perú relacionadas con la exportación.

El trabajo está dividido en cuatro partes. La primera es un análisis del entorno empresarial de la cooperativa bananera, con ella se describe la situación actual de la empresa a nivel externo e interno.

La segunda parte es el estudio de la situación actual, con relación a las actividades de logística y sus costes correspondientes con los operadores, esta parte hace énfasis en detallar que actividades son las necesarias para el correcto despacho de un contenedor de bananos orgánicos.

En la tercera parte, *Análisis comparativo de costes en la situación actual y en la situación hipotética*, se describe la situación hipotética, teniendo en cuenta las actividades que la empresa tendría que

pasar a desarrollar, y los costes que esto supondría. Una vez presentadas ambas situaciones, se compara y se valora cual es la situación más apropiada para la empresa, y las alternativas que existen.

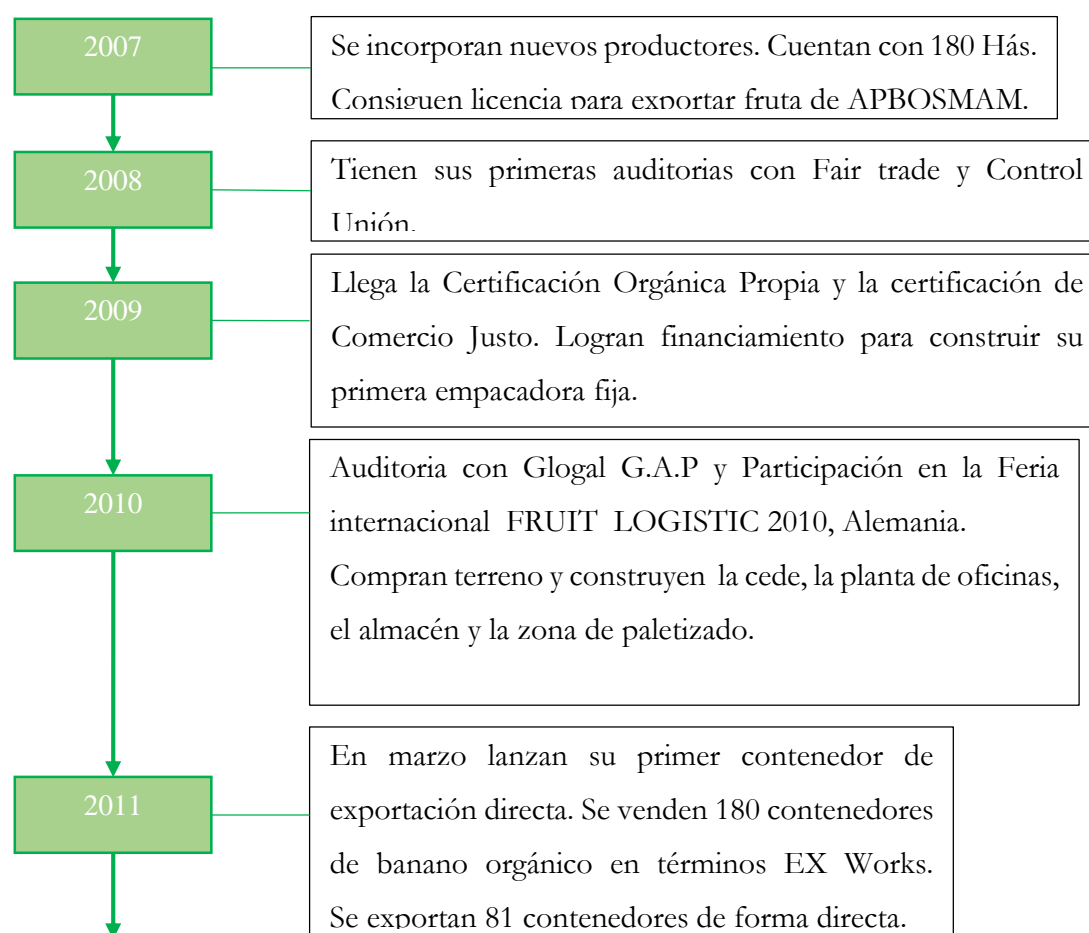
Finalmente, el último apartado es la conclusión, en él se resumen las ideas más importantes que deja ver este trabajo, junto con mi opinión personal.

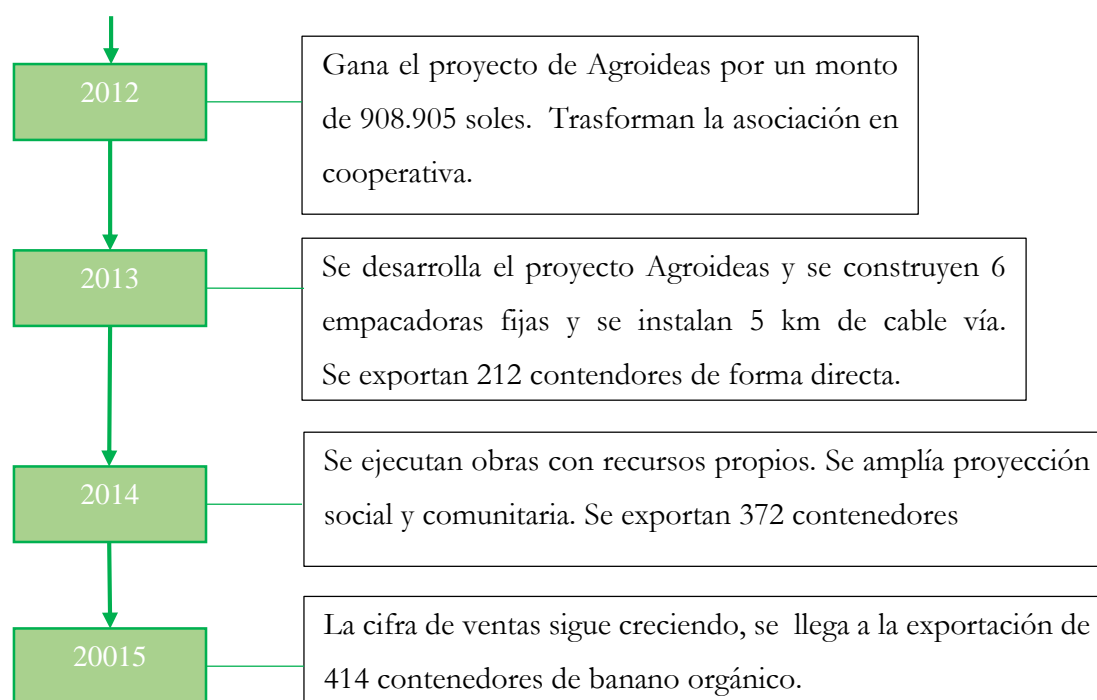
PARTE I. ANALISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA APBOSMAM

1.1 Historia

Tras la caída de los precios del arroz a finales del 2005, un grupo de productores del sector El Monte (Mallaritos), decide reunirse, con el propósito de buscar un cultivo alternativo que sea rentable y genere bienestar económico a los productores y a sus familias. En agosto de 2006, este grupo de pequeños productores decide constituir una asociación sin ánimos de lucro y aprobar sus Estatutos, lo que da pie al nombramiento de la primera Junta Directiva formada por siete miembros: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y dos vocales. Este mismo año se formaliza la Escritura Pública de Constitución de la asociación denominada “Asociación de Productores de Banano Orgánico”. (*Página web de la empresa*).

Pasaremos a resumir la historia detallada en la Memoria Institucional 2014 de APBOSMAM.





(“Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la Memoria Institucional 2014 APBOSMAM. Grafico n° 1)

1.2 Análisis externo.

El desarrollo del análisis externo de la cooperativa APBOSMAM se hará con el uso de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (1947, Profesor de Harvard, muy reputado economista). Estas cinco fuerzas son: Poder de negociación de los clientes, Rivalidad entre las empresas del sector, Amenaza de los nuevos entrantes, Poder de negociación de los proveedores y Amenaza de productos sustitutos. Se tendrán en cuenta todas las fuerzas pero, sobre todo, se desarrollarán de una manera más amplia aquellas que tengan un mayor peso.

Según Porter, para pasar a analizar estas cinco fuerzas, previamente hay que tener muy bien definidos los conceptos de Visión, Misión y Valores de la empresa.

Visión “APBOSMAM al 2020 es la cooperativa líder a nivel nacional, exportando productos de calidad con solidez, integración e infraestructura moderna, encaminada hacia la Excelencia.”

(“Plan estratégico de APBOSMAM 2016-2020. Autor Inigo Serrano”)

Misión “APBOSMAM es una cooperativa comprometida en unir al pequeño productor con el gran consumidor, y en producir alimentos sanos. Es por ello que sembramos y exportamos banano de calidad.”

(“Plan estratégico de APBOSMAM 2016-2020. Autor Inigo Serrano”)

Valores. La empresa tiene cuadro valores y están señalados en el “*Plan estratégico de APBORMAM 2016-2020. Autor Iñigo Serrano.*”

Responsabilidad: Todo el personal que compone la cooperativa APBOSMAM tiene que ser responsable con su trabajo, ser eficaz en sus funciones e intentar mejorar en la medida de lo posible su desempeño.

Honestidad. La gente de la cooperativa APBOSMAM debe ser honrada con su trabajo. El aporte de cada persona debe ser de forma clara, y pensando en el bienestar de la cooperativa, bajo ningún concepto caben prácticas deshonestas.

Respeto. Tiene que estar presente entre las personas que lo forman, hacia APEBOSMAM y al entorno medioambiental que lo rodea.

Lealtad. Toda persona que esté vinculada con APBOSMAM tiene que ser leal a la misma. El compromiso bilateral que se crea de forma bilateral tiene que respetarse. Siempre tratando de “defender” en la medida de lo posible la Cooperativa.

Teniendo claro estos conceptos, pasamos a desarrollar las cinco fuerzas.

1.2.1 Poder de negociación de los clientes

La empresa cuenta con dos tipos de clientes, nacionales e internacionales. Los clientes nacionales no cuentan con un poder de negociación interesante porque, la cantidad de producto que mueven es poca y los precios que están dispuestos a pagar son bajos, con lo que no generan beneficios para la empresa. Los clientes extranjeros son los que interesan a APBOSMAM, esto se debe, a que demandan un elevado volumen de mercancía, y el precio que están dispuestos a pagar deja un margen de beneficio para la empresa, a parte, permite beneficiarse del drawback (devolución simplificada y proporcional al valor exportado, 3% del valor FOB neto), también cabe mencionar, que el nivel de calidad que exigen es muy elevado, pidiendo certificaciones que resguarden la calidad del producto.

Actualmente la cooperativa cuenta con dos clientes fijos que compran casi toda la mercancía producida, y son, Port internacional (Alemania) y Organisur (Italia). Estas empresas no solo compran bananas a APBOSMAM, sino también, a otras empresas que están situadas en la misma región que APBOSMAM o incluso en otros países, como puede ser, Ecuador, Republica Dominicana, Colombia, etc.

APBOSMAM produce un solo tipo de banano orgánico, pero el tamaño del banano, las etiquetas y las cajas, en las que son empaquetadas para enviarlas a los clientes, varía según las

exigencias de estos. Cada cliente demanda un tamaño concreto de la banana, unas etiquetas y cajas específicas, lo que lleva a que la cooperativa a día de hoy despache cuatro tipos diferentes de cajas.

Puede señalarse, que el poder de negociación de los clientes es elevado, ya sea, porque son pocos, no solo mantienen contratos con nosotros, sino, también con otras empresas, y porque los niveles de compras que manejan son muy elevados. Si una de estas empresas decidiera dejar de comprarnos sería un duro golpe para la empresa, porque se demoraría mucho tiempo en conseguir otro cliente y crear los lazos de confianza necesarios para que compre grandes volúmenes como lo hacen los clientes de ahora.

1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Para llevar a cabo el proceso productivo, la empresa APBOSMAM, no necesita hacer uso de insumos muy específicos, lo que permite que los proveedores no presenten una posición negociadora fuerte. Los proveedores pueden ser sustituidos con facilidad, siempre teniendo en cuenta la calidad de sus productos. El área logística de la empresa, prefiere trabajar con proveedores con precios un poco más elevados si esto refleja calidad en sus servicios y puntualidad en sus entregas.

1.2.3 Amenaza de productos sustitutivos

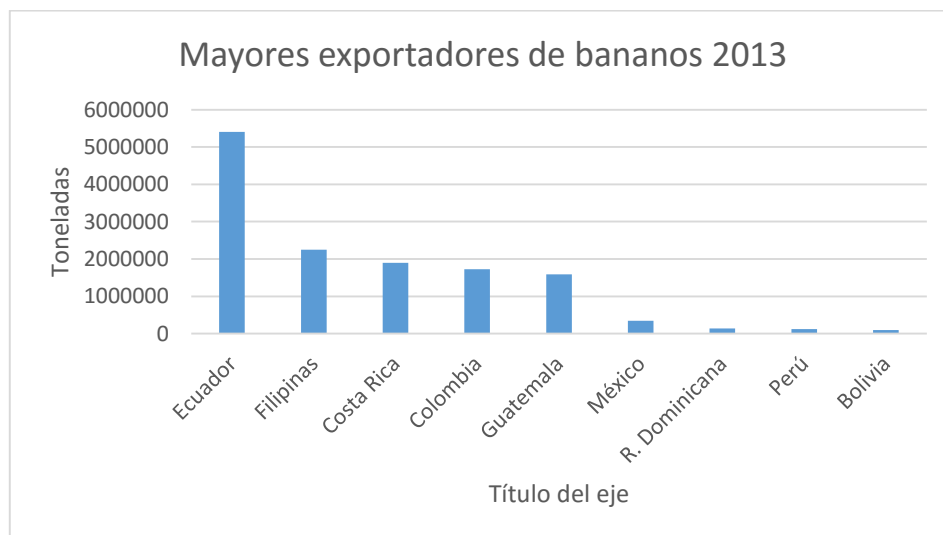
No existe una amenaza directa por productos sustitutivos. El producto que la empresa ofrece son bananos orgánicos con tres tipos de certificaciones (Fairtrade, Certificación Orgánica, GLOBAL GAP), que aportan garantía a sus procesos de producción y a la calidad del producto final. Existen empresas que ofrecen el mismo producto pero no existen productos que puedan sustituir a la banana.

1.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

APBOSMAM es una empresa internacional, la mayoría de sus ingresos, por no decir el 100%, los capta en mercados extranjeros, enfocándose en necesidades diferentes a la de su mercado natural. Por lo tanto, para desarrollar este punto hay que marcar que el mercado geográfico en el que compete es a nivel mundial.

Tal como se ilustra en el gráfico n° 1, la producción mundial de banano se concentra principalmente en el continente asiático con una producción, en el 2013, del 56% mundial, seguido por la región sudamericana con una producción del 16.6% de la producción total. Pero no coincide que los países con mayor exportación sean los asiáticos, sino, países

sudamericanos y del caribe. Ecuador es el principal país exportador mundial, con un 27% del total exportado, (5.4 millones de toneladas), seguido de Filipinas con 2.2 millones de toneladas, Costa Rica 1.9 millones de toneladas, Colombia con 1.73 millones de toneladas y Guatemala con 1.6 millones de toneladas. Estos cinco países son los principales exportadores mundiales, pero desde el 2010 sus cantidades de exportación fueron disminuyendo, esto se debe a que países como Perú, Bolivia y Republica Dominicana están haciendo acto de presencia con gran notoriedad en este mercado desde 2012, el grafico n° 2 nos muestra cómo en el año 2012 Perú se suma a ser uno de los países exportadores. Se puede decir que el mercado está en crecimiento, y en estos últimos años se ha notado la amenaza potencial de nuevos entrantes. Una de las razones es que no existen barreras de entrada significativas en el sector, al contrario, países en desarrollo, potencian la producción de productos destinados a la exportación.



(Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Foastad. Grafico n° 2)



(Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Foastad. Gráfico n° 3)

Este punto a analizar es importante, sobre todo por la forma en que está consolidada la empresa. APBOSMAM es una cooperativa formada por 321 productores y cuenta con 365 hectáreas de plantación de banano, con una media de una hectárea por socio. Esta es una de sus debilidades ya que la producción está atomizada, pequeños terrenos de cultivo generan pequeñas cantidades del producto y ralentiza el proceso de producción. La consecuencia de tener los terrenos repartidos por diferentes zonas aumentan notablemente los costos de producción. Las principales razones de estos mayores costos son; se gasta más en transporte, hay que desplazar a las cuadrillas de campo a diferentes terrenos en un solo día, para que realicen sus labores, una vez que se ha empaquetado el banano hay que ir a recogerlo a diferentes parcelas, hay que mencionar que esto aparte de generar más gastos en transporte también expone a que el producto final sea pueda dañar o pierda calidad, lo ideal sería que todos los terrenos estuvieran cerca los unos de los otros, así, se agilizarían las tareas de cosecha, se tardaría menos tiempo, y la fruta cosechada se expondría menos a una pérdida de calidad relacionada con el transporte.

La exportación de banano orgánico en Perú y en países colindantes está creciendo notoriamente, crecen los campos destinados a su plantación, la mayoría de estas campos nuevos, son enormes territorios que pertenecen a un solo dueño, por lo tanto sus costos administrativos se reducen enormemente, el hecho de que estas plantaciones no estén repartidas en diferentes zonas también facilita la producción e incide en su calidad, nivel de producción y facilita el control de todo el proceso.

Por otro lado es un mercado en el que no se presencian barreras legales, al contrario, en la mayoría de países que cumplen con las condiciones climáticas existen tratados que incentivan la exportación. Las barreras de capital pueden darse en cooperativas formadas por pequeños productores, con recursos escasos. Para la producción del banano no hace falta tecnología punta, por lo tanto no supone una importante barrera de entrada. Si se podría mencionar una economía de escala, mientras más grandes sean las superficies y no estén divididas en sectores los costes pueden ser menores.

Cabe decir que por todo lo mencionado en este punto, si existe un elevado grado de amenaza de nuevos entrantes, pudiendo ser unos fuertes competidores. APBOMAM es consciente de ello y así lo hace saber el gerente de la empresa en una de las reuniones que se mantuvo con él para recopilar información acerca la empresa.

1.2.5 Rivalidad entre las empresas

Cuando se trata de empresas formadas por pequeños agricultores, como es el caso de APBOSMAM y de otras empresas de la región, las barreras para abandonar el sector son mayores, ya que en la mayoría de los casos viven familias enteras únicamente de la producción de sus parcelas, el hecho de cambiar de tipo de cultivo significaría adecuar las tierras a ello, y exponerse a un periodo de tiempo en el que no puedan cosechar y obtener beneficios hasta pasado un periodo de tiempo.

La forma más adecuada de lograr ventajas competitivas en el mercado es mediante una estrategia de costos, existen varias empresas que ofrecen el mismo producto con las mismas características y capacidades de adoptarse al cliente con respecto al empaquetado del producto. Los esfuerzos deben estar encaminados a conseguir precios lo más competitivos posibles, siempre de la mano de una elevada calidad.

1.3 Análisis interno.

1.3.1 Recursos

Los recursos se pueden dividir en tangibles e intangibles.

Los principales recursos tangibles que posee la empresa, y los que le permiten llevar a cabo el proceso productivo son:

- 29 sectores que suman en total 365 hectáreas destinadas a la plantación de banano orgánico.

- Sus instalaciones cuentan con una planta, en la que se encuentran las oficinas, almacén, la zona de paletizado y un salón de actos.
- Existen 29 puntos de empaque y 11 empacadoras fijas.
- Los elementos de transporte con los que cuenta son: 3 camiones para transportar la mercancía entre sectores, y 1 camión cisterna para el transporte del agua, en este caso necesaria en las zonas de empaquetado.

La empresa cuenta con toda la infraestructura necesaria para llevar a cabo la producción, si comparamos sus activos físicos con los de otras empresas, lo que variara será sobretodo la extensión de sus terrenos de producción, pudiendo ser mayores o menores, y el número de productores. Conociendo que la empresa para la extensión de terreno con la que cuenta tienen muchos productores, pero no contempla la idea de romper acuerdos con productores poco rentables, ya que, estaría yendo en contra de sus valores.

Con relación a sus recursos financieros, la empresa se encuentra en una saludable situación económica, mostrando una posición poco propensa al riesgo de endeudamiento. En los últimos años los ingresos por explotación han aumentado considerablemente, en tres años se han multiplicado por dos. La rentabilidad económica también va en aumento, este índice refleja la rentabilidad del activo o el beneficio que se ha generado por cada sol invertido en la empresa, y como se puede observar en el siguiente cuadro llego a alcanzar un 68% en 2015. La rentabilidad financiera o capital propio en 2015 alcanzó el 82% e indica la rentabilidad obtenida por los socios de la empresa. El índice de liquidez indica que la empresa puede hacer frente sin ningún problema a sus deudas a corto plazo. Por otro lado el índice Leverage del año 2013 nos presenta el mayor porcentaje de los tres años, esto puede deberse a que en el año 2013 se realizaron varias adquisiciones de inmuebles, sobre todo se transporte, y se invirtió en la construcción de infraestructuras en los terrenos de plantación, para un mejor desarrollo del proceso productivo.

	2015	2014	2013
Ingresos de explotación	20.227.117 soles	15.416.410 soles	9.688.161 soles
Rentabilidad económica	68%	43.7%	29%

Rentabilidad financiera	82%	52.9%	43%
Liquidez general	5.08	4.49	7.47
Endeudamiento. Leverage	23%	21%	51%

(Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Resultado de ejercicio y Balance de los años 2013,2014 y 2015. Tabla n°4)

En cuanto a los recursos intangibles, la empresa cuenta con 131 trabajadores en total, de los cuales están divididos en dos grandes grupos, por un lado 107 trabajadores de campo, diferentes cuadrillas que realizan labores de cosecha, proceso de selección, empaquetado y paletizado, y por otro lado, 24 trabajadores de planta, personal de oficina, almacén y vigilancia. El área de recursos humanos, con la ayuda de gerencia y del presidente, enfocan fuerzas a que todo el personal de la empresa mantenga relaciones de compañerismo, interactúen entre ellos para que existan lazos de confianza, respeto y empatía entre los distintos trabajadores. Este es un aspecto muy importante en la empresa, la dirección sabe que el dedicar tiempo a que los empleados interactúen es una inversión, de esta manera la información puede ser más rápida, el ambiente en el trabajo es grato, lo que permite mantener motivados a los trabajadores, y el grado de compromiso con la empresa por parte de los trabajadores aumenta, lo que se refleja en los resultados de la empresa. La empresa también hace hincapié a una continua formación de sus trabajadores, y de sus socios.

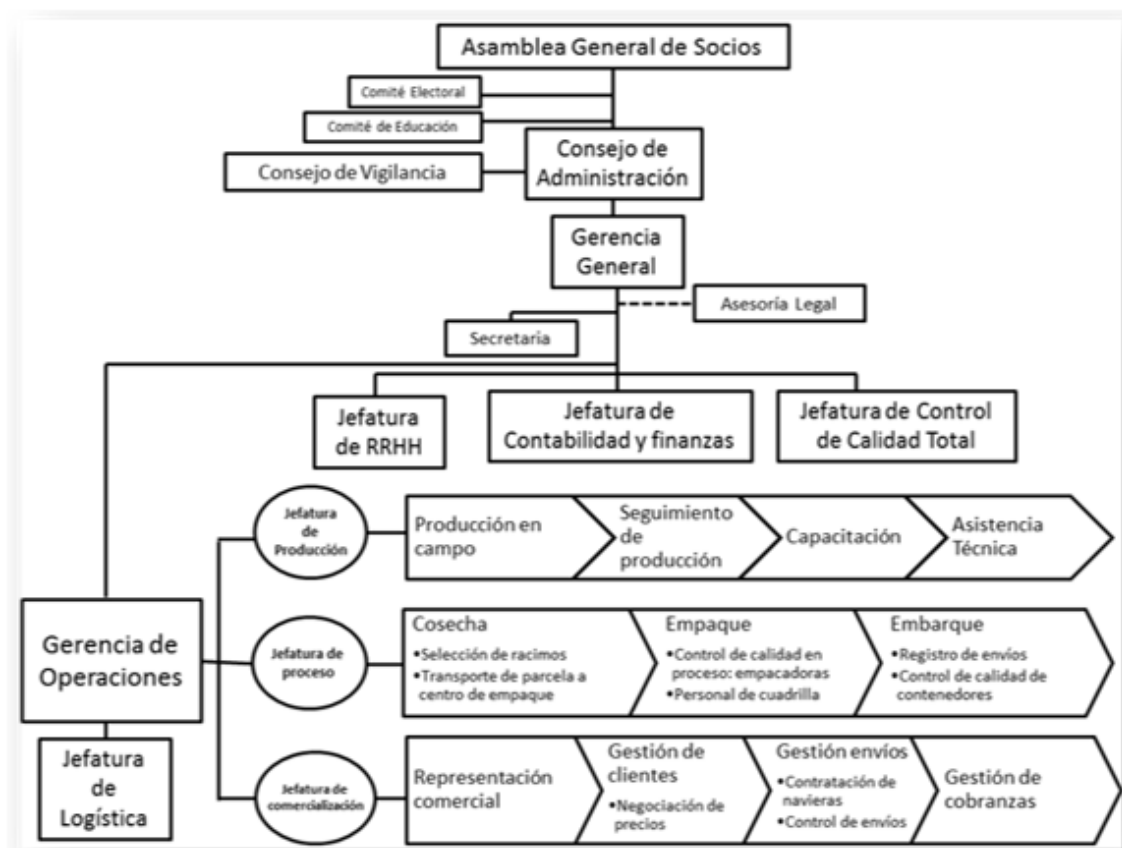
Los certificados con los que cuenta la empresa son tres:

- Fairtrade, sello internacional de comercio justo. Certificación que avala productos procedentes de países en desarrollo. Brinda a los agricultores y trabajadores la oportunidad de mejorar su calidad de vida.
- Certificación orgánica, es un proceso de control que permite garantizar la calidad orgánica del banano, verificando el cumplimiento de la norma de producción orgánica. Es importante tenerla para dirigirse a los mercados de Europa y EEUU.
- Global GAP. Son estándares de buenas prácticas agrícolas, promovidos por el Euro Retailer Group, que representa a las cadenas de supermercados líderes en el sector alimentario a nivel europeo.

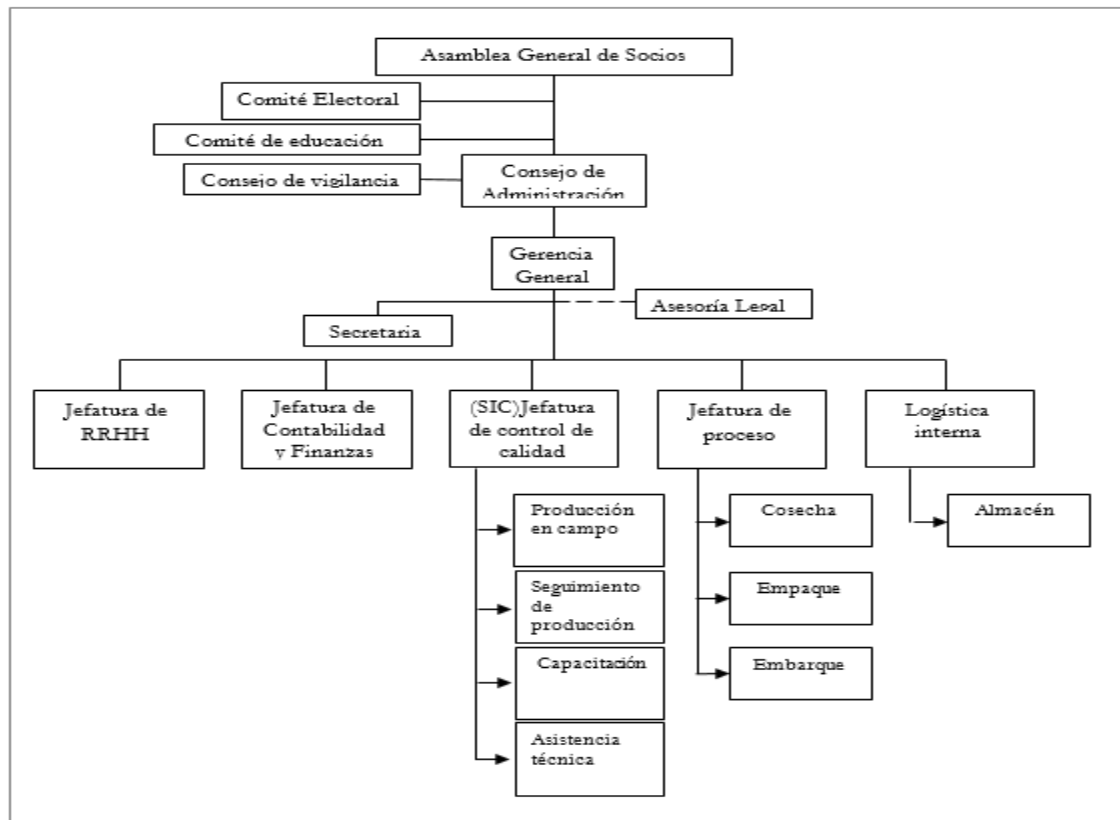
Estos certificados son importantes recursos intangibles, porque le dan un grado de diferenciación con respecto otras empresas del sector, estos abalan su forma de producción y la calidad de su producto, lo que resulta muy interesante para los clientes.

1.3.2. Capacidades organizativas

La empresa cuenta con un organigrama ,dicho organigrama se puede observar en el figura n° 4, y un manual de funciones, pero estos en determinados casos no coincide con la realidad, la razón de ello es, que la empresa está en crecimiento, el número de contenedores que exporta cada año aumenta en una media de dos contenedores por año. El organigrama junto al manual de funciones, enfocan la estructura a la que la empresa quiere llegar. Actualmente, varios de los puestos de trabajo desarrollan más actividades de las que se describen en el MOF, esto se supo por las entrevistas que se tuvo con los trabajadores de la empresa a fin de recoger información para la elaboración de este trabajo.



(Fuente: MOF APBOSMAM. Organigrama de APBOSMAM. Figura n°5)



(Fuente: Elaboración propia. Organigrama real de APBOSMAM en 2016.Figura nº6)

El cuadro nº 5 recoge el organigrama actual de la empresa, es importante reflejar la actual situación organizativa de la empresa, sobre todo, si se contempla la idea de incorporar nuevas tareas, ya que más adelante habrá que definir a que área pertenecerán y cuál será su relación con el resto de áreas.

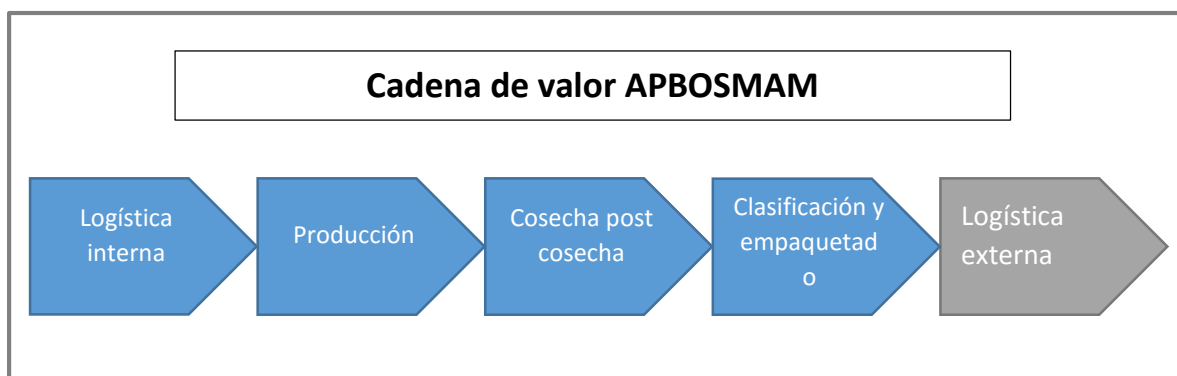
1.3.3. Cadena de valor.

Es importante tener claro las actividades primarias que desarrolla la empresa, las cuales incrementan de forma directa el valor final del producto.

En la siguiente figura, nº6, podemos observar cuales son las actividades primarias de la empresa. Las actividades que están en azul son las que la empresa desarrolla internamente y la actividad que está en gris, logística externa, es una actividad que a diferencia del resto de actividades es subcontratada a un operador logístico, lo cual eleva los costes de producción.

Para que la empresa pudiera exportar directamente en el año 2011, se tuvieron que incorporar nuevas tareas, como la de clasificación y empaquetado, y logística interna. En ese momento se centró en desarrollar internamente las actividades de clasificación y empaquetado, lo que le llevo a contratar trabajadores, formarlos y condicionar los terrenos. Pero no puedo

encargarse directamente de las tareas de logística externa, por lo que decido subcontratarlas, ahora que han pasado varios años, y las tareas de empaquetado las tiene contraladas, la empresa desea tener el control sobre la logística externa.



(Fuente: Elaboración propia. Figura n°7)

1.3.4. Estrategia

La estrategia competitiva que la empresa sigue es de costos, por las características de la industria esta estrategia es la más común. Esto se debe al elevado número de empresas que existen, y el crecimiento que está presentando el sector en los últimos años, refleja que es un sector atractivo. A comparación de otros sectores no necesita inversiones muy elevadas, no existen fuertes barreras de entrada ni una elevada especialización tanto en la mano de obra como en sus infraestructuras. La competencia es elevada.

La estrategia en costos implica un continuo estudio y análisis de las tareas, para poder detectar aquellas que permitirían una reducción del coste final del producto, pero siempre teniendo en cuenta que las decisiones que se lleven a cabo no disminuyan la calidad actual del producto, en todo caso lo aumente. Uno de los clientes con los que ahora trabaja la empresa, al recibir el cada contenedor realiza un análisis de calidad, y clasifica a sus proveedores dentro de una puntuación del 1 al 5, siendo 1 calidad excelente de clase 1, 2 calidad buena de clase 1, 3 calidad moderada de clase 1, 4 calidad miserable de clase 1 y 5 significa bajo reserva, el cliente pasara la mercancía a sus clientes, pero si estos la rechazan se lo descontara a la cooperativa.

II PARTE. ESTUDIO DE LA SITUACION ACTUAL CON RELACION A LAS ACTIVIDADES DE LOGISTICA Y SUS COSTES CON LOS OPERADORES.

La contabilidad de la empresa distingue dos tipos de gastos de logística, los que se soportan directamente, estos son los gastos de emisión del BL y 'THC (Therminal Handing Charge). Y el otro tipo de gastos son los que están relacionados con un operador logístico, en este caso, además de brindar actividades de coordinación, trazabilidad y administrativos, también actúa como intermediarios, sus servicios los ofrecen mediante un paquete de servicios integral, y aparte como servicios adicionales y ocasionales cuyos gastos no están incluidos en sus paquetes, los facturan aparte. Los gastos que se estudiarán en este trabajo son los que están relacionados con el operador logístico, los del paquete y los ocasionales.

En la primera parte se menciona que la cooperativa actualmente trabaja con dos clientes extranjeros, Port International (Alemania) y Organisur (Italia), con ambas empresas se realizan contratos internacionales con el incoterm FOB (Free on Board). Esto significa que la mercancía será puesta a bordo del barco con todos los gastos, derechos y riesgos a cargo del vendedor, en este caso APBOSMAM, no se incluyen gastos de flete, estos últimos corren a cargo del cliente.

2.1 Qué supone para la empresa contratar los servicios de un operador logístico.

En el año 2015 la empresa exportó 414 contenedores, los costes totales que se soportaron con relación a los operadores logísticos fueron de, 1.619.024,02 Soles, 505.945 dólares (con un cambio de 3.20 dólares promedio 2015).

En la siguiente cuadro n° 7, se puede observar una relación, entre los gastos totales del 2015 en los que incurrió la empresa para poner a disposición del cliente el producto final, y los costes que supusieron los servicios de un Operador Logístico. La proporción de los gastos en actividades logísticas externas suponen más de un 8% del total de los gastos, es un porcentaje muy considerable para la empresa.

Gastos totales 2015	100.00%
Servicio logístico	8.16%
Otros gastos de exportación THC y BL	0.32%
Total gasto en logística de exportación	8.48%

(Fuente: Elaboración propia. Con datos extraídos del Resultado del ejercicio 2015. Cuadro n°8)

Este estudio intenta desvelar si estos costes podrían disminuir si la empresa se encarga directamente de las actividades de exportación, o por el contrario, es más conveniente subcontratarlas como se lleva haciendo hasta ahora.

2.2 Descripción de las actividades que lleva a cabo un operador logístico

Este apartado es muy importante a la hora de entender las actividades que se llevan a cabo para exportar los contenedores, tanto si se trabaja con un operador logístico, como sin él.

Antes de describir los pasos, señalaremos las características de los contenedores que se usan para el transporte de las bananas orgánicas, se trata de un contenedor de cuarenta pies, refrigerado y cada contenedor debe llevar al menos un termoregistro que registre la temperatura del contenedor desde que es llenado en planta hasta que llega a su destino. El control de la temperatura en todo momento es muy importante, ya que se está hablando de mercancía perecedera.

A continuación, se mencionará por orden cronológico aquellos pasos que hay que seguir, las entidades con las que hay que tratar y las actividades que se llevan a cabo, para el despacho marítimo de los contenedores.

2.2.1. Paso previo.

La Cooperativa coordina con sus clientes el número de contenedores que se despacharán en una semana. Esta coordinación se realiza con una semana de antelación al despacho, de forma que el cliente sabe con antelación cuántos contenedores va a recibir por parte de la cooperativa y se encarga, junto con la línea naviera, de la asignación de los contenedores, programando el día de recogida para su llenado, el día en el que se zarpará y en que nave.

2.2.2 Customer.

El responsable del despacho de contenedores en APBOSMAM se pone en contacto con la empresa logística, en concreto con el área customer. En este primer paso se transmite a la empresa logística el programa semanal de despacho de contenedores, cuántos contenedores se despacharán durante la semana, qué días se realizará el despacho y con qué destino. El destino depende del cliente al que vaya dirigido el contenedor, puede ser Rotterdam para el caso del cliente Port International, y Hamburgo si el cliente es Organisur. Dependiendo del cliente, también variará la línea naviera con la que se trabaje. La forma de venta que se tiene con ambos clientes es FOB, por lo que el transporte marítimo corre a cargo del comprador y él decide con qué línea marítima se hará el transporte principal, también da derecho al uso

de un determinado contenedor por un límite de días en un terminal extraportuario, usando energía para la refrigeración de la mercancía. Si se sobrepasase el número de días asignado estaríamos hablando de sobreestadía del contenedor en el terminal extra portuario, y por tanto, gastos en los que incurriría el vendedor y no el comprador.

El área de customer del operador logístico toma la solicitud de pedido del servicio requerido, naviera con la que se tiene que poner en contacto, tipo de contenedor requerido, fecha para la que se necesita que el contenedor este en planta, capacidad a la que se llenará el contenedor, numero de cajas, tipo de mercancía y peso de la misma.

Los contenedores que se usan para el transporte del banano son contenedores refrigerados de 40 pies, estos contenedores están diseñados para productos perecederos en los que el nivel de temperatura al que se mantengan tiene una vital importancia para que el producto no se malogre o que no llegue con la calidad requerida a destino. Para hacer un seguimiento de la temperatura del contenedor se contrata un servicio de termoregistro, esta herramienta nos sirve para registrar qué temperatura mantuvo el contenedor desde que salió de planta de la empresa, hasta que llega a su destino final. Normalmente se hace uso de un único termoregistro, pero hay ocasiones en las que por petición del cliente, es necesario un termoregistro extra, en este caso éste correrá a cargo del vendedor.

2.2.3. Booking

El área de customer, después de recoger la solicitud del pedido y sus características, se pone en contacto con la línea naviera con la que se hará el transporte atlántico, se coordina una reserva del contenedor adecuado mínimo con 24 horas de antelación. Después de realizar esta reserva se conoce con exactitud cuál es el contenedor asignado, a qué terminal extraportuario hay que ir a recogerlo, desde qué momento estará disponible y el número de días que se permitirá que el contenedor permanezca en dicho terminal sin incurrir en gastos extraordinarios para el vendedor. Esta actividad se denomina Booking.

2.2.4 Contrato de transporte en origen.

El siguiente paso es recoger el contenedor vacío al terminal extraportuario indicado, y transportarlo hasta la planta de paletizado de APBOSMAM, ponerlos a disposición para su carga, y una vez que se ha cargado el contenedor con la mercancía y se ha precintado, con el numero asignado de línea y aduana, debe regresar el contenedor al terminal extraportuario donde fue recogido y esperar los días necesarios hasta ser transportarlo al puerto.

La realización de esta actividad se puede llevar a cabo mediante tres vías. La primera, contratar los servicios de una empresa especializada en transporte de carga. Segundo, el mismo operador logístico lo puede llevar a cabo si cuenta con los medios necesarios, siendo en este caso un vehículo especializado. La última opción podría ser que el propio terminal extraportuario nos brinde este servicio.

2.2.5 Tramitación requerida y llenado del contenedor.

Los documentos necesarios para hacer la exportación de la mercancía son varios, por un lado están los tres tipos de certificaciones necesarios, EUR1, fitosanitario y de transacción o exportación (este último está relacionado con el certificado de origen que se tramita anualmente). Otro documento necesario es DUE (Documento Único de Exportación) o también llamado DAM, este se tramita en SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria).

2.2.5.1 Documento Único de Administración DUA.

El documento único de embarque se solicita de manera online mediante VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) de SUNAT. Para tramitar esta solicitud se tiene que disponer de un número RUC (Registro Único de Contribuyentes). Es conveniente que la tramitación empiece a ser realizada a primera hora de la mañana en la que se va a cargar la mercancía en el contenedor en la central de APBOSMAM. La persona encargada de realizar dicho trámite es el agente de aduana con el que se trabaja. En algunos casos el siguiente paso sería pasar a cancelar la deuda tributaria correspondiente. La transacción del documento no conlleva tributos, pero dependiendo de la mercadería que se desea exportar hay que pagar unos tributos, en el caso del banano orgánico no se pagan aranceles.

El siguiente paso es conocer el tipo de control para la Declaración Única de Aduanas, que ha sido asignada a nuestra solicitud, pudiendo ser:

- Canal verde. Las mercancías no requerirán de revisión documentaria ni reconocimiento físico y serán de libre disponibilidad.

- Canal naranja. Las mercancías serán sometidas únicamente a revisión documentaria. En la mayoría de los casos este es el color de canal que suele salir para APBOSMAM, esto debe a que la empresa desde que empezó a exportar registra una actividad continua de exportación de un solo producto para unos determinados clientes y el número de contenedores que se exporta semanalmente no sufre cambios bruscos.

-Canal rojo. Las mercancías estarán sujetas a revisión documentaria y reconocimiento físico. Este es el motivo por el que hay que comenzar el trámite del documento a primera hora de la mañana mientras se está cargando el camión, porque si sale este tipo de canal, el contenedor no podrá ser precintado hasta que sea inspeccionado y dado el visto bueno de la mercancía por un inspector de la aduana. En el caso de la empresa, la inspección puede ser llevada en la planta de la empresa, no hay necesidad de previamente enviar el contenedor al terminal extraportuario. Suele ser muy raro que a la cooperativa le salga este color de canal, y cuando sale el operador logístico es el encargado de ir a buscar al inspector de aduana asignado y llevarlo a planta para que proceda a la inspección de la mercancía, dé el visto bueno, y entonces proceder a precintar el contenedor para ser despachado al terminal extraportuario desde planta.

Cuando el inspector aduanero está en planta puede certificar electrónicamente para que la emisión del DUA sea inmediata o, lo puede hacer desde las oficinas de la aduana a su regreso. La segunda opción toma más tiempo, porque habría que ir a recoger los documentos SUNAT.

En el puerto el agente de aduana presentará, la DUA 40 seleccionada debidamente cancelada o garantizada, y adjuntará los siguientes documentos:

- Fotocopia auténtica del documento de transporte.
- Fotocopia autenticada de la factura, documento equivalente o contrato.
- Lista de empaque o información técnica adicional.

Todos estos documentos serán necesarios para la emisión del BL, por parte de la línea naviera. Una vez, que la mercancía se ha despachado en la nave, se pasa a finalizar la tramitación de la DUA, esta pasa a llamarse DUA 41, documento de exportación definitiva, consiste en dar el visto bueno por parte del agente y aduanas, esta acción suele demorar tres días después de que ha zarpado la nave.

2.2.5.2 Certificado fitosanitario

Es un documento oficial emitido por el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), este certifica que la mercancía ha sido inspeccionada acorde con procedimientos apropiados y está considerado libre de plagas teniendo en cuenta la regulación actual del país. Este certificador es un facilitador del comercio, pero no es un documento de negocio.

El primer paso para su emisión es acudir a la VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior), usando el RUC (Registro único de contribuyente). En la VUCE se tramitará la solicitud electrónica SNS022. Existe un manual de usuario VUCE-SNS022, facilitado por el Ministerio de Comercio exterior y turismo en el cual se indican los pasos y acciones a seguir para la obtención de dicho certificado.

Después de cumplimentar el SNS022 obtendremos un código de pago llamado UNAT, este se podrá cancelar vía internet o por el banco, una vez cancelado se tendrá que enviar un correo a SENASA a la dirección piura_exportación@senasa.gob.pe. En respuesta al correo, SENASA indicara que inspector está asignado a la zona de Mallaritos, y como contactar con él para coordinar su visita a la empresa y poder emitir así el certificado.

Los gastos en los que se incurre para conseguir el certificado son, 44 soles más 5.04 soles por cada tonelada de mercancía.

En nuestro caso cada contenedor lleva 1080 cajas por 19Kilos/caja.

$$1080 \text{ (cajas por contendor)} \times 19 \text{ (kilos por caja)} = 20.520$$

Lo redondeamos a 21 toneladas.

$$21 \times 5,04 \text{ soles} = 105,84 \text{ soles}$$

$$\text{Total} = 105.84 + 44 = 149,84 \text{ soles} \quad 149.84 / 3.28 = 45,68 \$ \text{ dólares}$$

A este gasto hay que sumarle el transporte del inspector desde la ciudad de Piura a APBOSMAM (estos gastos se podrán estimar una vez que nos hayan puesto en contacto con el inspector de la zona y conocer cuál es su predisposición). Otro gasto a tener en cuenta es el relacionado con ir a recogerlo a la ciudad de Piura, una vez se haya emitido.

La solicitud de cada inspección tiene una vigencia de 7 días, normalmente se puede hacer 24h antes, para coordinar un día antes la visita del inspector. Es necesaria una inspección por contenedor.

2.2.5.3. Certificado EUR1

Es un documento justificativo del origen preferencial otorgado por la Unión Europea con aquellos países con los cuales mantiene un acuerdo preferencial como es el caso de Perú. Su emisión se realiza en el momento de la exportación de las mercancías, el organismo emisor es la Unión Europea a través de la aduana y la Cámara de Comercio correspondiente a cada país.

El EUR1 se debe presentar acompañado del DUA de exportación, y debe estar validado por la aduana de salida. Debe ser presentado para que las mercancías puedan acogerse al Régimen Arancelario Preferencial y por lo tanto puedan beneficiarse de la reducción en los derechos de aduana.

Su emisión se hace de acuerdo al número de facturas comerciales que expida el cliente. Se pueden dar casos en los que el cliente necesite más de un certificado de origen por envío y por pedido, él nos comunicará cuantos certificados de origen necesita. El precio de dicho certificado es de 42.5 soles (13 \$ dólares). La transacción se realiza a través de la VUCE en el apartado componente de origen, el usuario debe autenticarse como exportador. Introducir RUC, el usuario y la clave sol (es la clave que está relacionada con el RUC). Existen facilidades por parte de la cámara de comercio de Perú para aprender a realizar y rellenar la solicitud adecuadamente.

Esta tramitación necesita la aceptación de un evaluador, en este caso nuestro evaluador es la cámara de comercio de Piura, una vez que este haya aceptado la solicitud el SUCE (cada uno lleva un número identificativo) nos llegará un Documento Resolutivo en el que se acepte el correspondiente SUCE.

La cámara de comercio interactúa siempre con el representante de la empresa, el usuario que tenga los correspondientes accesos y derechos de realizar esta transacción. En este caso con los operadores logísticos con los que trabaja APBOSMAM.

La solicitud del certificado se debe hacer con 24 h de antelación.

Normalmente la inspección por parte de la cámara de comercio suele ser una vez al año sin una fecha determinada.

La empresa Logística tiene que tener una carta de poder sellada y firmada por APBOSMAM para poder llevar a cabo estos trámites.

2.2.5.4. Certificado de transacción o exportación

La tramitación de este documento no está asignada a ningún operador logístico, APBOSMAM se encarga directamente de ello, concretamente el área de control de calidad.

Para la tramitación de este certificado primero hay que contar con una certificación orgánica, la obtención de esta es anual. La cantidad de certificados de transacción que se emiten por contenedor varía, pudiendo emitirse un certificado para varios contenedores o al contrario, varios certificados para un mismo contenedor. El número de certificados que se emiten por

semana y por cliente depende de las necesidades de este último. EL precio por cada certificado es de 25\$ dólares más IGV (Impuesto General de Ventas) si se emite en origen, y de 50\$ dólares más IGV del país de destino. Si se emite en origen hay que tener en cuenta los gastos de envío.

2.2.6. Regreso del contenedor al terminal extraportuario.

Después que se ha llenado el contenedor con la mercancía en la planta de APBOSMAM, se regresa el contenedor al terminal extraportuario con los documentos necesarios de trazabilidad, para que el operador logístico reciba el contenedor en el terminal extraportuario y se asegure de su correcta recepción con la mercancía.

2.2.7. *Transporte del contenedor al puerto.*

Veinticuatro horas antes de que zarpe la nave, el contenedor debe ser transportado del terminal extraportuario al puerto. El encargado de que esta actividad se lleve a cabo dentro de del tiempo establecido es el operador logístico, este se pone en contacto con el terminal extraportuario, con el puerto y con la línea naviera que trasladara el contenedor. El pago de tracción es el que se deriva de esta actividad, y en la mayoría de los casos van incluidos dentro del cobro de derecho de embarque.

2.2.8. *Embarque del contenedor a la nave*

La línea naviera, su agencia o su representante, es la encargada de emitir el documento BL (Bill of Lading) y lo hará durante el embarque, en casos excepcionales y justificados se puede emitir posteriormente. El BL es un contrato de transporte marítimo y se extiende de forma nominativa o al portador. Al retirar la carga en el puerto de destino debe presentarse el BL.

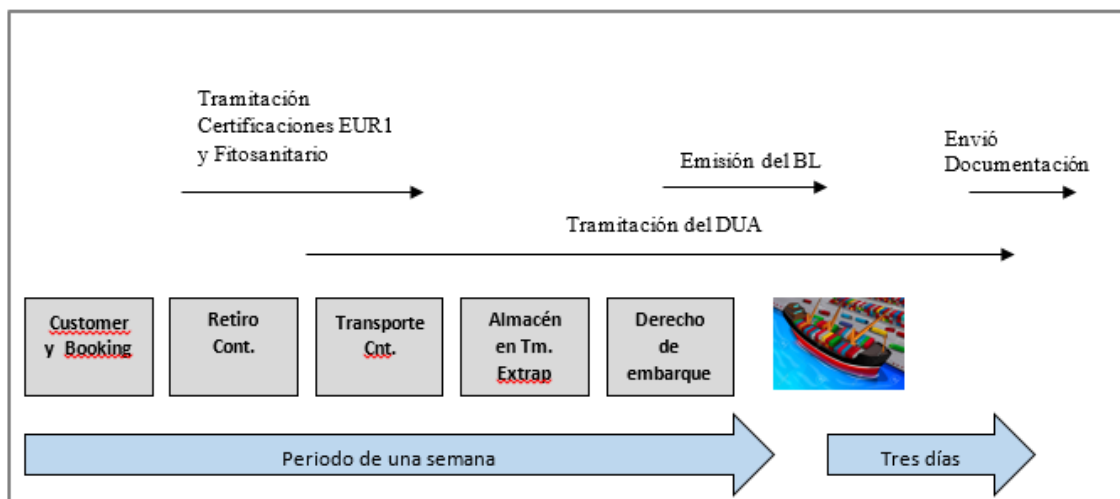
Este documento, se refiere principalmente a la cantidad, denominación, características de la carga (peso, volumen), puerto de origen y destino, embarcador, consignatario. La fecha del embarque es muy importante y en ningún caso debe confundirse con la fecha de emisión del documento.

La emisión de este documento es el último paso para la exportación del contenedor, la emisión de BL significa que el contenedor ha pasado las inspecciones necesarias por el agente aduanero y que se ha embarcado en la nave. Este documento lo emite la empresa naviera y su emisión puede hacerla de tres maneras; Emitirlo en el país de origen, y que en este caso el vendedor será el encargado de enviar dicho documento al cliente, porque sin él, el cliente no tiene la garantía necesaria para saber que el contenedor esta abordo con la mercancía, y

tampoco podría recoger dicho contenedor en destino. Otra manera de emitir el documento es emitirlo en destino, esto conlleva un coste adicional. La tercera manera y la más interesante es vía SEA WAYBILL (straight Bill of lading), este tipo de documento carece de la calidad de título de valor y únicamente cumple función probatoria, quedando liberado el porteador con la entrega de la mercancía a la persona identificada en el documento, sin que esta tenga que aportar documento alguno para reclamar la carga sino tan solo acreditar su identidad.

2.2.9. DUA 41 y envío internacional de la documentación

Una vez se haya zarpado la nave, el agente de aduana se encarga de la segunda parte de la tramitación de la DUA, pasándose a llamar DUA 41, documento de exportación definitiva. Esto puede demorar alrededor de tres días, y ya como último paso se envía toda la documentación, vía DHL, al cliente o a su representante logístico.



(Fuente: Elaboración Propia. Figura n°9)

La figura n°8 es una representación de las principales actividades y tramites descritos en este apartado. Con él, a modo de resumen, se intenta hacer entender mejor la secuencia de las actividades y su duración aproximada.

2.3 Costes de los operadores logísticos.

A principios del 2015 la empresa trabajaba con dos operadores, San Miguel y Axis, a mediados de año se decidió prescindir de los servicios de Axis por sus precios elevados y se pasó a contratar los servicios del operador Ankasea. A continuación se expone el número de contenedores con los que trabajó cada operador y cual fue el gasto medio en dólares de estos.

	N° CONTENEDORES 2015	PRECIO MEDIO	GASTO 2015
Axis	41	1,255.00	51,454.61
San Miguel	277	1,246.80	345,358.08
Ankasea	96	1,135.80	109,031.14
TOTAL	414		505,945.00

(Fuente: Elaboración propia. Tabla n°10)

Los operadores logísticos no ofrecen un precio estándar para todos los contenedores, por un lado está el precio del paquete integral y por otro están los servicios extras que pueden llegar a prestar dadas las circunstancias concretas, o la repetición de algunas tareas porque la cooperativa no pudo cumplir con el periodo programado.

El hecho de que el precio medio del paquete varíe para un contenedor u otro depende con que línea naviera haya que trabajar y en que terminal extraportuario sea almacenado hasta 24 horas antes de su despacho.

Ankasea presenta precios menores que San Miguel, pero no se puede trabajar solo con Ankasea, la razón de ello está relacionada con el momento en el que el cliente hace la reserva de los contenedores a la línea naviera, no siempre lo hace con la misma línea naviera, sino varía, esto puede depender de los espacios disponibles que tenga cada línea o de los precios que le ofrecen. Si se da el caso que nuestro cliente ha reservado los contenedores con la línea SEATRADE, entonces pasamos a operar con Ankasea, ya que este es su representante como operador logístico en Perú, por lo tanto también en el puerto de Paita. El hecho de que con este operador los costes disminuyan se deben a que, a diferencia del operador San Miguel, este es una extensión de la línea naviera y también es el representante en Perú de operadores marítimos como por ejemplo Neptunia, esto permite que Ankasea pueda operar con una mayor ventaja, y así, ofrecer sus servicios con tarifas más bajas.

Existen actividades ocasionales que suponen un gasto, en este tipo de casos la empresa logística nos factura por dichas actividades detallando su razón, que precio les han cobrado a ellos la entidad con la que estaba relacionada la actividad y señala cuando nos cobran ellos por gastos administrativos. Estas son las únicas situaciones en las que se da detalle de los gastos. Y las actividades de este tipo que pueden surgir son, sobreestadía del contenedor en planta y su correspondiente gasto de energía por horas, el contenedor para mantener una temperatura media de 14 grados está conectado al vehículo que lo transporta que a su vez gasta combustible extra para mantener su temperatura el contenedor aún no estaba listo para la inspección, otra razón es que el contenedor haya entrado al terminal extraportuario sobrepasando un límite de horario de fin de semana, por último el paquete incluye un número

limitado de días y de horas de energía disponibles para cada contenedor en los terminales extraportuarios si se sobre pasa este límite se empieza a pagar horas de energía adicionales.

2.3.1 Gestión de los gastos extraordinarios por parte del operador logístico

Cuando ocurre la necesidad de desarrollar tareas extras, estas se pueden llevar directamente a cabo por el operador logístico o bien es el encargado de coordinarlas con la entidad que tenga que desarrollarlas. Las facturas que se emiten en estas circunstancias sí son detalladas a diferencia de la facturación por paquete, en ellas se indica que cuantía tuvo que pagar el operador por la tarea y cuanto nos cobra por gastos administrativos, en el caso de que la tarea la haya podido desarrollar directamente sólo detalla un precio.

Las principales actividades extraordinarias son:

Sobrestadía del contenedor en planta y su correspondiente gasto de energía por horas. Con esta descripción nos referimos a la situación en la que el vehículo que transporta el contenedor debe pernoctar en planta porque la producción de ese día no haya sido la programada o bien se hayan dado retrasos en la logística interna. Hasta que el contenedor no sea llenado del todo no puede salir de planta. La energía que se usa para mantener el contenedor refrigerado es la que le proporciona el vehículo que lo carga a través de un consumo extra de combustible.

Gastos extras por movilidad del inspector fitosanitario. La coordinación que hace el operador logístico con el inspector fitosanitario es para una hora determinada y sin demoras, si el inspector llega a planta pero el contenedor no está listo para su inspección se tiene que volver a programar otra cita para el día siguiente, con lo cual se tiene que volver a pagar la movilidad del inspector.

Gastos derivados de despachos/ingresos en horario extraordinario. El horario ordinario para el retiro de los contenedores es de lunes a viernes de 08.30 a 17.00 horas, y los sábados de 8.30 a 12.00 horas, los domingos no entran en el horario ordinario.

Uso de un Termoregistro extra. No siempre es necesario el uso de un termoregistro extra, pero en ocasiones, ya sea por solicitud del cliente o sea la manera de trabajar de la línea con la que se transportara la nave, se debe disponer de un termo registro extra. El precio de éste lo marca directamente el terminal extraportuario y lo pasa al operador logístico, en este caso el operador no cobra gastos de administración.

Actividades extraordinarias y sus precios				
	San Miguel		Ankasea	
	Precio	Gastos adm	Precio	Gastos adm
Sobreestadia del contenedor	120\$ + 5\$hora	No	120\$	No
Movilidad adicional del inspector	40\$	No	40\$	No
Límite horario ordinario	65\$	5\$	30\$	No
Termoregistro extra	21\$	No	21\$	No

(Fuente: Elaboración propia. Tabla n°11)

En la tabla n°9 se señalan los precios de estas actividades dependiendo del operador logístico y se señala si además se cobran servicios por administración.

Se puede observar que incluso en los servicios extras, el operador San Miguel tiene unos precios más elevados, y además, en algunos casos cobra gastos administrativos.

Por todo lo mencionado en este punto, nos damos cuenta que desvelar el margen de beneficio con el que trabajan los operadores logísticos es complicado, porque cada Operador cuenta con diferentes circunstancias de negociación que se desconocen.

III PARTE. ANALISIS COMPARATIVO DE COSTES EN LA SITUACION ACTUAL Y EN LA SITUACION HIPOTETICA.

3.1 Situación hipotética

En la situación hipotética, se plantea la idea de que la empresa se encargue directamente de llevar a cabo todas las labores que hay que desempeñar para el correcto despacho de los contenedores hacia su destino, en este caso, puerto de Róterdam o de Hamburgo, y prescindir de los servicios de un operador logístico. Se señalarán las medidas que habría que adoptar y el coste de estas.

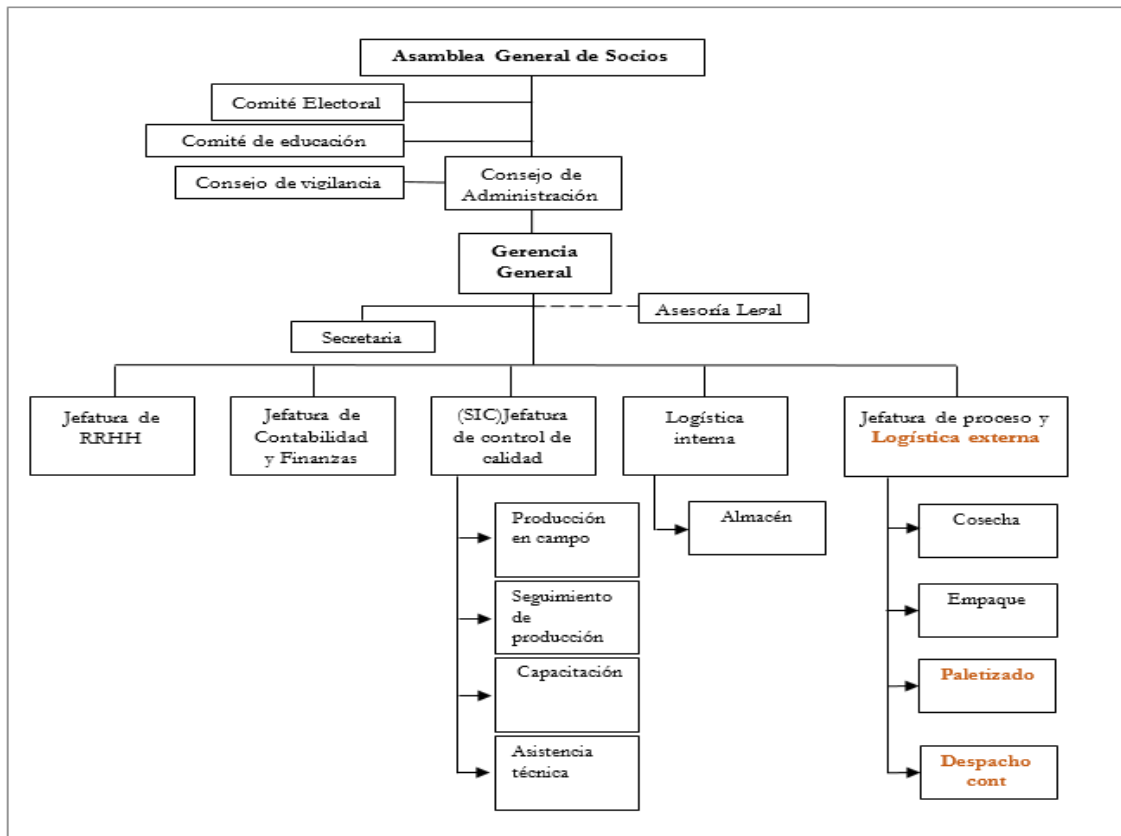
3.1.1 Personal cualificado

El primer paso, sería la contratación de una persona cualificada y con experiencia en dichas tareas, esto es muy importante porque será la primera vez que la empresa pase a desarrollar estas actividades directamente, será una situación en la que no se tiene experiencia, por lo tanto los conocimientos y experiencia que este trabajador tendrá que aportar a la empresa serán indispensables. A la hora de seleccionar dicho candidato habrá que tener muy en cuenta su disponibilidad de movilización, ya que estaría continuamente trasladándose de la planta a la ciudad de Paita donde se encuentra el puerto y esporádicamente tendrá que ir a la ciudad de Piura donde se encuentran oficinas de entidades que intervienen en el proceso.

Otra opción sería capacitar a un empleado de la empresa, para que adquiriera las capacidades y aptitudes necesarias, en este caso al trabajador que trabaja de forma directa con las empresas de logística, es el jefe de paletizado y trazabilidad. Su correcta formación en todos los pasos del proceso logístico sería un paso previo esencial en el que habría que invertir.

El salario de este nuevo puesto de trabajo, según las políticas de remuneración de la empresa y contratándolo como encargado de logística externa, rondaría los 2000 Soles mensuales. También habría que acondicionar un lugar físico en el que pueda trabajar, pudiendo ser este cerca del área de proceso y logística interna.

Incorporando este nuevo puesto de trabajo a la empresa el organigrama actual pasaría a sufrir modificaciones quedándose como se plasma en la figura nº10.



(Elaboración Propia. Figura n° 12)

Este nuevo organigrama se parece más el organigrama al que la empresa espera llegar en un futuro. Las celdas que tienen la letra color marrón, son aquellas que se han modificado de la situación actual o se han añadido. En este nuevo organigrama se contemplarían todas las actividades necesarias de producción, y se toman en cuenta todas aquellas actividades que suman valor al producto final.

3.1.2 Movilidad

Para poder desarrollar las actividades en la nueva situación, hay que señalar que sería conveniente que la empresa contase con la movilidad adecuada, como un coche de empresa. El encargado de logística tendrá que desplazarse continuamente al puerto de Paita desde Mallaritos, contar con un transporte externo elevaría los costes y limitaría horarios. La adquisición de un vehículo de empresa sería una inversión no solo útil para esta área, sino también, para el resto de áreas.

3.1.3 Costes de integrar las actividades logísticas por parte de APBOSMAM

Las labores que se empezaran a desarrollar en esta nueva situación se podrán diferenciar según sus costes, en fijos o variables. Las actividades de costes fijos son las que mayor

porcentaje del gasto total representan, serán costes que a diferencia de los costes variables no se podrán evitar en ninguna situación y una vez negociados sus precios, con las diferentes entidades que correspondan intervenir por cada despacho, no variaran.

En el cuadro nº 11 se detallan las labores que generan costes fijos y las que generan costes variables, también se indican aquellas organizaciones que hacen posible su ejecución.

Para elaborar esta tabla, primero se tuvo que conocer qué actividades desarrollan los operadores logísticos (esto se detallan en el apartado 2.2.2) y analizar qué actividades adicionales tendría que llevar a cabo la empresa para el despacho de contenedores.

Los precios que se marcan para cada actividad fueron sacados de varias cotizaciones que se solicitaron a diferentes agentes aduaneros, empresas de transporte y operadores logísticos con los que no trabaja la empresa. Y una vez conseguido estos datos, se pasó sacar una media o una aproximación de lo que puede costar cada tarea y de esta manera construir un cuadro detallado que desglose los costes de cada actividad, y el coste total, desvelando a la vez cuales son las actividades que más peso tienen en el proceso y con qué entidades está relacionada.

La clasificación de costes fijos y variables se hizo según su origen, si son actividades estrictamente necesarias e independientes para el despacho de cada contenedor, son consideradas costes fijos, y si son actividades dependen de las circunstancias que se hayan dado o que pueda servir para el despacho de varios contenedores, entonces son consideradas de costes variables. Actividades que no son estrictamente necesarias en cada despacho de contenedor, estas actividades son, movilidad del inspector de aduana, solo es necesario cuando sale canal rojo en la tramitación del DUA, o sobreestadia del contenedor en planta solo se dará cuando la empresa no haya podido cargar un contenedor entero y tenga que esperar a la producción del día siguiente para hacerlo.

ACTIVIDADES Y COSTES POR CONTENEDOR. SITUACIÓN HIPOTÉTICA				
COSTES FIJOS				
			DOLARES	MN
CERTIFICACIONES	SENASA Fitosanitario	\$	47.22	154.88
	CAMARA DE COMERCIO. EUR1	\$	12.96	42.50
TERMINAL EXTRAPORTUAF	Retiro del equipo refrigerado 40' vacio. Get out	\$	371.80	1219.50
TRASPORTE CONTENEDOR PAITA-MALLARITOS-PAIT		\$	300.00	984.00
AGENTE DE ADUANA	Tramitación: DUA (40 y 40), Derecho de embarque ,Retiro del equipo y vistos bueno.	\$	120.00	393.60
	Precinto de aduana y de línea	\$	10.00	32.80
APBOSMAM	Sueldo Encargado logistica externa		14.07	46.15 *
TOTAL COSTES FIJOS			\$ 876.05	2873.43
COSTES VARIABLES				
ABOSMAN	Movilidad para despacho de contenedor	\$	20.00	65.60
	Movilidad del inspector de aduana cuando sale canal rojo	\$	50.00	164.00
	Sobreestadia del contenedor en Planta por día	\$	100.00	328.00
	Envio internacional de documentacion	\$	85.00	278.80
	Costes de transporte del inspector fitosanitario	\$	25.00	82.00
TOTAL COSTES VARIABLES			\$ 280.00	229.60
COSTES TOTALES			\$ 1,156.05	3103.03

(Fuente: Elaboración propia. Cuadro n°13)

También se metieron en el grupo de actividades de costes variables las que no son expresamente necesarias realizarlas por cada contenedor, sino que puede hacerse una por varios contenedores a la vez, en este caso nos estaríamos refiriendo a actividades como movilidad para el despacho de contenedor, esta solo es necesario cuando los contenedores van a ser introducidos a la nave, y esto ocurre tres veces por semana para diez contenedores. Por otra parte, el envío internacional de documentación también es una actividad que puede llevarse a cabo una vez por varios contenedores, según el cliente y el día en que haya zarpado la nave. Por último dentro de los costes variables nos encontramos con el transporte del inspector fitosanitario, este coste puede ser compartido por dos contenedores que se despachen en un mismo día, para que esto sea posible el inspector debe llegar a la planta de APBOSMAM cuando los dos contenedores ya se hayan llenado.

Con relación a las certificaciones EUR1 y Fitosanitario, son precios fijos y por contenedor, pero hay que tener en cuenta que para el certificado fitosanitario se dan unos costes de movilidad por el transporte del inspector. Esto también se comenta en el punto de la situación actual, y mantenemos el precio de lo que le supuestamente le cuesta a la empresa logística.

El transporte terrestre hasta el puerto del Paíta también significa un coste importante, según obtuvimos cotizaciones se fijó el precio de 300 dólares por transporte, y en el caso de

sobreestadía del contenedor esta costaría 100 dólares por día, energía incluida, este último se considera como un costo variable. Se debe mencionar que según el volumen de contenedores se maneje a la semana la negociación con dicha empresa puede ser más ventajosa, incluso en la situación de que el contenedor se demore unas horas sin llegar al día, se podría pactar con la empresa que cobre una proporción de los 100 dólares en medida de las horas que se haya demorado.

Las negociaciones de los precios del retiro del equipo y del despacho del contenedor, al realizarlo como una empresa dedicada a la producción y no como un operador logístico dedicado a la exportación, no son ventajosas, las empresas de almacenes extraportuarios y operadores marítimos, tienden a dar un presupuesto por cantidad de contenedores que se moverá a la semana. APBOSMAM actualmente mueve alrededor de 10 contenedores por semana, pero no lo hace con una sola línea sino con cuatro líneas diferentes (Hapag Lloyd, Hamburg, Maersk y Seatrade), por lo que la media semanal de trabajar con cada línea disminuye muchísimo, incluyendo la negociación de sus precios por sus servicios. Para que la negociación de los precios sea más ventajosa no se hará directamente, sino a través de un agente aduanero, esto permite obtener menores precios, ya que los agentes aduaneros pueden pactar precios para un número de contenedores semanal, independientemente de que pertenezcan a una sola empresa o no, lo que hacen es agrupar los contenedores de todos sus clientes por semana para conseguir una mejor negociación. Por lo tanto decidir con que agente aduanero se trabajara es una decisión muy importante, de él dependerán todas las actividades relacionadas con la DUA, visto bueno y derecho de embarque, y a través de sus negociaciones con los agentes marítimos y extraportuarios conseguiremos mejores precios para el retiro del contenedor (este gasto está incluido en el paquete contratado al operador logístico), y el despacho del contenedor (este gasto se carga directamente a la empresa sin un intermediario). Como se menciona según con que línea se trabaje variaran las tarifas pero siempre alrededor de una media de 370 dólares por el retiro del equipo, no sobrepasando los 400 dólares. Además hay que mencionar que es estrictamente necesario contratar los servicios de un agente de aduanas porque la mercancía que se exporta es superior a 2000\$.

El sueldo destinado al encargado de logística externa (se expuso en el apartado 3.2.1) rondaran los 2000 soles por contenedor, (según el tipo de cambio de 3.28 soles por dólar) estaríamos hablando de 609.75 dólares mensuales. Se estima el número de contenedores durante el 2016 sean de 10 contenedores semanales, por lo tanto:

$$10 \times 52 (\text{semanas}) = 520 \text{ contenedores / año.} \quad 520 / 12 = 43.33 \text{ contenedores / mes}$$

$$609/43.33=14.05 \text{ \$/contenedor}$$

La suma de todos los costes fijos son 876.05 dólares por contenedor. Ahora hay que tener en cuenta los gastos variables, la estimación de cada uno de ellos se hará según su frecuencia. Los costes de transporte del inspector fitosanitario aun sabiendo que existe la posibilidad de ahorrar costes aprovechando un viaje para la inspección de dos contenedores a la vez, se dejara con una frecuencia de una por contenedor, porque no tenemos un estudio de la frecuencia. Movilidad del inspector de aduana cuando sale canal rojo, basándonos que durante el 2015 se produjeron 12 ocasiones en las que salieron canal rojo (dato aportado por el jefe de Paletizado) de 414 contenedores que se tramitaron, por lo tanto, esperando que este año la producción sea de 520 contenedores, se puede estimar que 15 de ellos saldrán por línea roja necesitando gasto en movilidad para el inspector de aduana.

$$(12/414)*100=2.89\%$$

$$2.89\%*520=15$$

15*50=750 gasto movilidad inspector durante todo el año.

$$750/520=1.45 \text{ \$ por contenedor.}$$

Según los cálculos se puede prorratear un gasto para la movilidad del inspector de 1.45 dólares por contenedor.

Con respecto a la sobreestadía del contenedor en planta, el año pasado se produjeron 7 situaciones de sobreestadía para el proceso de 414 contenedores, por lo tanto:

$$(7/414)*100=1.7\%$$

$$520*1.7\%=9 \text{ cont.}$$

Sacando la proporción del año pasado y aplicándola para la producción esperada de este año, podemos suponer que se darán 9 casos de sobreestadía de contenedores. Por lo tanto el gasto en esta actividad durante todo el año será de:

$$9*100=900 \text{ dólares por 520 contenedores.}$$

$$\text{Por contenedor } 900/520=1.73 \text{ dólares}$$

Prorrateando por contenedor, nos da un resultado de 1.73 dólares.

Otro coste que consideramos variable es la movilidad para el despacho de contenedor por parte de nuestro jefe de logística, las naves zarpan tres veces por semana, por lo tanto, son tres movibilidades por semana. $40*3=120$, por cada contenedor se puede asumir un gasto de 12 dólares. La misma situación ocurre con el envío internacional de documentación, se puede realizar una por despacho y por cliente. Teniendo en cuenta esto, $85*3=25.5$ dólares a la

semana, dividido entre diez contenedores por semana sale, $255/10=25.5$ dólares por contenedor.

La suma de todos los costes variables por contenedor, una vez prorrateados, es de 80.68 dólares.

	Por contenedor	Anual
Movilidad del inspector de aduana	1.45	750.00
Sobreestadía del contenedor	1.73	900.00
Movilidad para el despacho del cont	12.00	6,240.00
Envío intrín de documentación	25.50	13,260.00
Movilidad inspector fitosanitario	40.00	20,800.00
Total Costes variables	80.68	41,950.00
Total Costes fijos	876.05	455,546.00
TOTAL COSTES	956.73	497,496.00

(Fuente: Elaboración propia. Tabla n°14)

La tabla n° 12, detalla los costes variables por contenedor y anuales, teniendo en cuenta que a la producción de bananos será de 10 contenedores por semana, 520 contenedores al año. Se suman los costes totales por contenedor y por año. Los gastos totales por contenedor son 956.73 dólares, siendo un coste total por año de 497.496,00 dólares, esta sería la cantidad que tendríamos que desembolsar a lo largo de todo el año por encargarnos directamente de las operaciones logísticas que tenemos contratadas con los operadores logísticos.

3.2 Análisis comparativo entre la situación actual y la hipotética

Después de exponer las dos situaciones, pasamos a elaborar un análisis comparativo entre ambas para ver cuál es la más conveniente para la empresa.

Se conoce que los costes medios por contenedor que soporta la empresa dependiendo del operador con la que trabaje son de, 1245.80 dólares y 1135.80 dólares con San Miguel y Ankasea respectivamente. En este coste se incluyen el precio por paquete de servicios y las actividades variables que hayan podido surgir.

Mientras que si realizan las actividades directamente por parte de la empresa los costes totales estimados serían de 956.73 dólares por contenedor, incluyendo las situaciones extraordinarias que se estimaron que ocurrirían para el despacho de 520 contenedores.

Está claro que los costes son menores si la empresa se dedica directamente a las actividades, en comparación a lo que se paga con San Miguel 1.246,8 dólares por contenedor, la empresa se ahorraría 289.07 dólares por contenedor, aproximadamente un 23% menos de su precio actual.

Con Ankasea la situación no es tan ventajosa, por cada contenedor se ahorraría 110 dólares, alrededor del 9%.

Ahora pasemos calcular el ahorro anual que se daría si se optase por la situación hipotética. Hasta mediados del 2015 se trabajó con Axis, y a mediados de año se empezó a trabajar con Ankasea, así que asumiremos que el porcentaje de contenedores que se trabajó con Axis pasaran a ser para Ankasea (se buscaba que este nuevo operador lo sustituyese), obteniendo así las siguientes predicciones.

	<i>% de contenedores</i>	<i>Nº contenedores</i>	<i>Total dólares</i>
San Miguel	66.90%	172.00	172*1135.8=195357.6
Ankasea	33.09%	348.00	348*1245.8=433538.4
TOTAL			628,896.00
APBOSMAN	100.00%	520.00	520*956.73=497499.6
TOTAL			497,499.60

(Fuente: Elaboración propia. Tabla15)

Tal como se refleja en la tabla n°13, si APBOSMAN continúa trabajando con ambos operadores logísticos como se lleva haciendo hasta ahora, el gasto anual que soportaría sería de 628.896 dólares, por otro lado, si la empresa se optaría por realizar todas las actividades directamente, los gastos de despacho de los 520 contenedores disminuirían a 497.499,6 dólares. Con la situación hipotética se alcanzaría un ahorro de 131.396,4 dólares, 20% en comparación de la situación que se desarrolla ahora.

Si se contemplan solo los costes para tomar una decisión, se ve conveniente optar por la situación hipotética y que la empresa integre dentro de sus actividades las labores logísticas. Pero para tomar una decisión no solo nos podemos basar en los costes, hay que estar seguros de que en la situación hipotética lo único que disminuirá serán los costes, y no la calidad de entrega del producto, con esto nos referimos a que habría que comprometerse a desarrollar las tareas por lo menos con la misma calidad que lo hacen hasta ahora los operadores logísticos, de lo contrario, esta decisión no sólo no sería rentable, sino podría ocasionar una inestabilidad económica a la empresa. En la primera parte se señaló que la empresa en realidad sólo trabaja con dos clientes, y son los que le compran toda la mercancía que produce, el hecho de perder confianza con alguno de ellos es algo que la empresa no se puede permitir, incluso podría afectar a la supervivencia como empresa si no se actúa rápido. Tampoco se puede optar por cambios bruscos en la forma de trabajar con los clientes, ellos están acostumbrados a trabajar con nosotros mediante un operador logístico, un cambio tan brusco les podría despertar una cierta desconfianza. Exponiendo esto, a lo que se pretende llegar es, a darle la importancia que tiene semejante decisión. No hace más de un año se

tomó la acertada decisión de prescindir de los servicios del operador Axis para comenzar a trabajar con Ankasea, bajando de unos costes medios por contenedor de 1.255,00 dólares con Axis, a 1135.8 dólares con Ankasea, ahorrando 89.2 dólares por contenedor.

También se mencionó, que a la hora de hacer negociaciones con los terminales extraportuarios y los operadores marítimos, lo importante es tener un número elevado de contenedores, en este caso se estimó que durante este año la producción de la empresa será de unos 10 contenedores a la semana de media, pero aun no podemos afirmar que esta media se mantenga todo un año entero, porque de momento sigue siendo una estimación hasta que no se obtengan los resultados del 2016.

Por otro lado, un factor a tener muy en cuenta a la hora de tomar semejante decisión es, valorar la estabilidad organizativa que tiene la empresa. Antes de incorporar nuevas tareas, hay que estar seguros, cien por cien, que cada una de las áreas de la empresa y sus correspondientes trabajadores están trabajando de manera eficiente y eficaz.

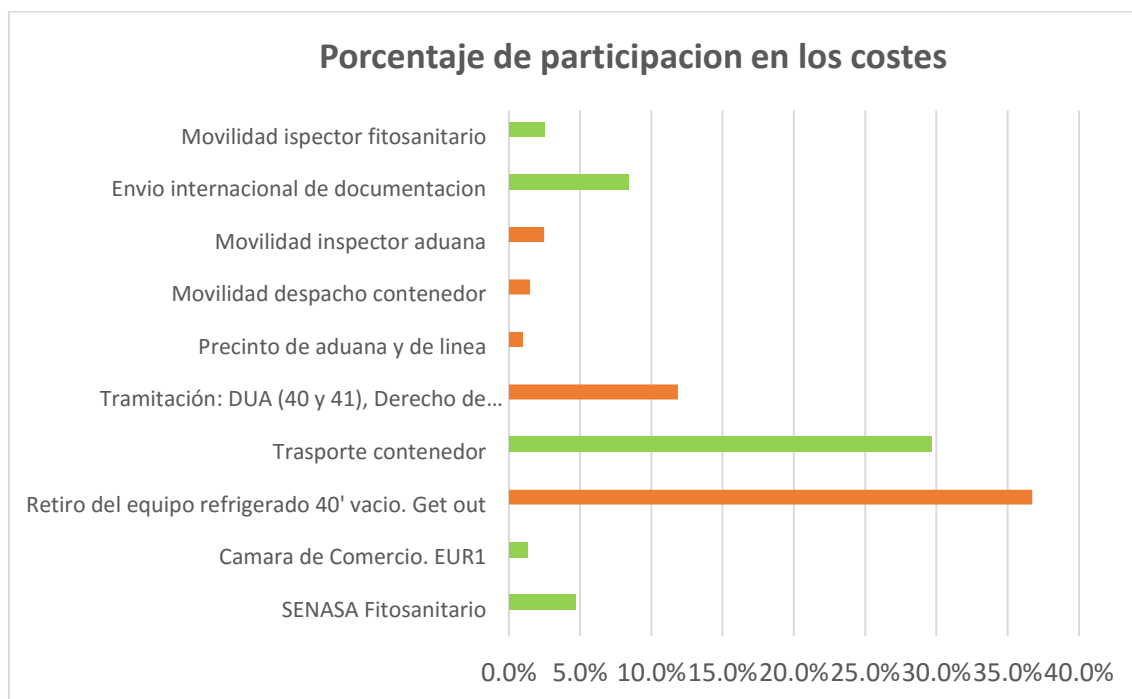
Si se optase por la decisión de empezar a desarrollar la situación hipotética, no existen referentes cercanos del mismo sector que hayan integrado las actividades de logística de exportación, por lo tanto APBOSMAM pasaría a ser la primera.

3.3 Alternativas

Según se ha ido estudiando el desarrollo de las tareas necesarias para el despacho de los contenedores, se ha podido conocer que no es necesario agrupar todas las tareas en un paquete integral indivisible, sino, todo lo contrario, son actividades que se pueden separar unas de otras, lo que se quiere dar a entender es que, la decisión no tiene por qué ser tan tajante entre, prescindir o seguir trabajando con los operadores logísticos. Existe la posibilidad de que la empresa empiece a desarrollar determinadas tareas hasta ahora desarrolladas por el operador logístico, de esta manera, iría incorporando las actividades progresivamente, paso a paso, asegurándose de que para pasar a desarrollar otra tarea más, primero sabe realizar correctamente las que adopto, esto también permitiría ahorrar en costes. De esta manera el cambio sería más lento pero mucho más seguro. Y a la vez daría tiempo a la empresa para ir aumentando el número de contenedores que despacha a la semana, así, cuando esté preparada para prescindir totalmente de los servicios de un operador, su capacidad de negociación con los operadores marítimos y terminales extraportuarios, para obtener mejores precios, será mayor.

Se pasará a señalar aquellas actividades que puede desarrollar la empresa.

En el gráfico n° 14, se señalan todas las actividades que hay que realizar para el despacho de un contenedor, y su porcentaje de participación en los costes, también se pueden distinguir esas actividades que pueden pasar a ser desarrolladas directamente por la cooperativa, son las de color verde, de aquellas otras que no pueden, en este caso se han identificado con color naranja.



(Fuente: Elaboración propia. Gráfico 16)

Los dos tipos de certificaciones que tramitan los operadores podrían empezar a tramitarse desde la empresa directamente, para dar este paso, sería necesario formar al trabajador seleccionado para esta tarea. Para reunir información acerca de estos puntos, se mantuvo una reunión con trabajadores de las diferentes entidades relacionadas (Cámara de Comercio de Perú y SENASA) y en ambos casos nos brindaron facilidades para aprender el procedimiento necesario para obtener dichas certificaciones. Estas tareas no ahorrarían grandes costes a la empresa, porque no son de las que más peso tienen en relación a las demás, pero sirven para ir introduciéndose en la materia y conociendo más sobre los procedimientos de despacho, además, en el caso del certificado fitosanitario también, se ahorrarían costes de movilidad del inspector fitosanitario.

Otra labor que se puede incorporar es, el envío internacional de documentación al cliente, en el apartado 3.2.3 *Costes de integrar todas las actividades logísticas por parte de APBOSMAM*, se señala cuáles serían las ventajas en costes de desarrollar cada una de estas actividades.

Con respecto, al transporte en origen del contenedor, la empresa no está capacitada para desarrollar directamente esa labor, porque no cuenta con los vehículos adecuados, pero podría contratar los servicios directamente de una empresa especializada, sin tener como intermediario a un operador logístico, es otro tipo de negociación en el que también da más ventaja manejar un número elevado de contenedores, por semana. En este punto señalar que es la segunda actividad con más peso en costes, muy lejos del resto de actividades, además, esta actividad está relacionada con el coste de sobreestadía en planta del contenedor. Por el peso que supone esta actividad, en relación a las demás, se podría estudiar la conveniencia de comprar dichos vehículos de transporte y que la empresa pase a encargarse directamente del transporte en origen.

El resultado final de lo que se propone en este apartado, es optar por la situación hipotética pero, con un proceso de cambio más amplio en el tiempo, disminuyendo así el riesgo.

IV PARTE. CONCLUSIONES

Tras la realización del estudio, hemos podido comprobar que, tal como intuíamos, la decisión sobre la conveniencia de integrar las actividades de logística interna por parte de APBOSMAM es una decisión muy importante, no sólo se trata de una decisión de ahorro en costes, sino también estratégica. La empresa después de incorporar todas las actividades de logística externa, pasará a tener un control total sobre las actividades primarias de su cadena de valor, esto a su vez supone un crecimiento vertical hacia adelante para la empresa, lo que además de aportar ahorro en costes, permitirá una mayor flexibilidad y agilidad en el desarrollo de las tareas. Como en toda decisión, ésta también conlleva un riesgo importante detrás, y es perder la confianza de los clientes si no se logra desarrollar las tareas, mínimo, con la misma eficacia que hasta ahora lo vienen haciendo los operadores logísticos de la empresa. Este es un riesgo muy elevado, teniendo en cuenta que la empresa cuenta con dos clientes que agrupan casi el cien por cien de sus ventas.

En los pasos que se describen y pasan a formar parte de la logística interna, hay varios costes que dependen, o que se originan, como consecuencia de una demora en la producción, por no llenar el contenedor con mercancía el día que estaba programado. Controlar estos costes que están ligados a la producción, lo ideal fuese que no existieran, es una tarea en la que hay que trabajar independientemente de la decisión que se tome con objeto de disminuirlos al máximo posible. Antes de empezar a desarrollar nuevas tareas por parte de la empresa, primero tiene que existir una seguridad absoluta de que las tareas que ahora viene realizando las controla a la perfección, sino, de lo contrario, no se puede asegurar el éxito de la integración logística.

Estamos ante una decisión que nos permite cierta flexibilidad, no es necesaria una decisión drástica, se puede llevar a cabo paulatinamente, asumiendo menos riesgos y asegurando un mayor éxito. Desde mi punto de vista, hacer uso de esta flexibilidad sería la forma más adecuada de proceder para la empresa, esto permitiría alcanzar la misma meta pero con mayor prudencia y asumiendo menor riesgo. Y el tiempo en el que se consiga la adopción de todas las actividades de logística externa, sólo dependerá del nivel de adaptación de la empresa a las nuevas circunstancias y responsabilidades que genere cada actividad.

BIBLIOGRAFIA

- Memoria Institucional APBOSMAM 2014
- Estados financieros APBOSMAM 2013, 2014 y 2015
- Manual de Operaciones y Funciones de APBOSMAM
- Horngren, C., Datar, S. y Foster, G. (2007). Contabilidad de costos: Un enfoque Gerencial. Ed. Pearson, 12ª ed.
- SENASA. www.senasa.gob.pe/senasa/?s=certificado+fitosanitario
- Ventanilla única de comercio exterior. www.vuce.gob.pe
- Sunat. www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/index.html
- Sunat. www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/transitoInt/procGeneral/inta-pg.27.htm
- Promperu.
export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=9387AB94-A68C-4572-A7FE-F15962F58507.PDF
- Aduana Perú. www.aduanet.gob.pe/aduanas/informag/exportac.htm
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. faostat3.fao.org/browse/Q/*/E
- Otras fuentes de información:

Entrevistas con el personal de APBOSMAM. Gerente, Jefe de contabilidad, jefe de Paletizado, Personal de almacén, Personal de certificaciones y Personal de producción.

Reuniones con diferentes trabajadores de entidades que intervienen en el proceso. SENASA, Cámara de Comercio de Perú, PROMPERU (Organización del gobierno del Perú que promueve el comercio internacional de las empresas peruanas), operadores logísticos, empresas de transporte de carga y agentes de aduanas.